

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, KOMITMEN
ORGANISASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**Ni Kadek Setya Prameswari¹
I Gusti Made Suwandana²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: tyaprameswari20@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali. Pada penelitian ini, populasi berjumlah 40 karyawan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *non probability sampling*. Seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan responden karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu 40 orang. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Implikasi dari penelitian ini adalah pihak Suriwathi Beach Hotel lebih menciptakan dan mempertahankan keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak baik terhadap OCB.

Kata kunci: keadilan organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior in Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali. In this study, a population of 40 employees. The sampling method in this study conducted with non-probability sampling approach. All members of the population in this study as respondents because the population is relatively small at 40 people. The analysis tool used is multiple linear regression analysis. The results obtained in this study were organizational justice positive and significant effect on OCB, organizational commitment and significant positive effect on OCB, as well as job satisfaction and significant positive effect on OCB. The implication of this research is the Suriwathi Beach Hotel is to create and sustain organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction of employees that will impact on OCB.

Keywords: *organizational justice, organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha saat ini begitu pesat dan terjadi di berbagai sektor bisnis. Dampak dari perkembangan tersebut menimbulkan adanya suatu persaingan diantara sektor bisnis tersebut. Masing - masing perusahaan harus dapat dan mampu melakukan strategi agar mampu mempertahankan eksistensi di dunia usaha dan mewujudkan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Penetapan tujuan perusahaan merupakan hal yang sangat fundamental demi terwujudnya suatu kinerja perusahaan yang berkesinambungan. Manajemen perusahaan dituntut mampu mengantisipasi hal - hal yang tidak diinginkan demi terwujudnya suatu tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Bali sebagai salah satu kawasan pariwisata di Indonesia saat ini diusahakan agar mampu menampung jumlah wisatawan yang terus bertambah dari waktu ke waktu baik yang datang dari dalam negeri maupun luar negeri. Berkaitan dengan hal tersebut, salah satu sektor bisnis yang saat ini bersaing ialah dalam sektor perhotelan. Menciptakan kondisi yang kondusif maka perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor usaha perhotelan dituntut dalam menyediakan pelayanan yang memuaskan agar bertindak secara profesional.

Pemeliharaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan sangat bermanfaat demi peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam bekerja. Simamora (2004:4) menyatakan bahwa aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dan paling hakiki ada dalam suatu organisasi

perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia adalah unsur terpenting dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam perusahaan. Perusahaan itu sendiri dituntut untuk memiliki sumber daya manusia berintegritas tinggi, disiplin, profesional, dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, dikarenakan faktor sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan, dalam hal ini yang menentukan ialah bagaimana karyawan mampu mengembangkan kemampuan dan keahliannya baik di bidang manajerial, hubungan antar manusia ataupun teknis operasional.

Secara praktis, pemanfaatan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam perusahaan sebaiknya dilakukan secara manusiawi karena tenaga kerja merupakan makhluk hidup yang memiliki sifat, watak, harga diri, kepentingan, serta motivasi yang berbeda - beda dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pemanfaatan sumber daya manusia dengan baik akan sangat berpengaruh dan memiliki dampak positif untuk meningkatkan kepuasan kinerja karyawan dalam perusahaan. Menurut Gatot *et al.* (2005), kepuasan kerja (*job statification*) adalah wujud dari persepsi karyawan yang tercerminkan dalam sikap dan fokus pada perilaku pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk interaksi antara manusia dengan lingkungan pekerjaannya, dengan bekerja ditunjukkan adanya gairah dan semangat kerja, disiplin dan sebagainya. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa organisasi telah melakukan perilaku yang efektif sebaliknya kepuasan kerja yang rendah akan menimbulkan beberapa dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja, dan kerusakan yang di sengaja.

Robbins (2006) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing - masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberikan penghargaan oleh perusahaan atas tugas yang telah dilaksanakan (Paramita, 2012). OCB merupakan kunci kesuksesan suatu organisasi, misalnya ketika timbal balik yang dirasakan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, maka akan berdampak pada berkurangnya niat karyawan untuk menjalankan perilaku OCB. Karyawan yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku OCB (Firdaus, 2010).

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal pula, sebaliknya karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan prestasi kerjanya menjadi buruk (William dan Setiawan, 2013). Karyawan yang berbicara positif mengenai organisasi tempatnya bekerja, membantu individu lain, dan mampu meningkatkan kinerja mereka melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka (Robbins,

2008:113). Balasan dari karyawan tersebut akan membentuk perilaku karyawan yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi. Komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi (Gautam, Van Dick *et al.*, 2004). Sena (2011), menyatakan faktor-faktor yang mendorong adanya OCB pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Robbin dan Judge (2008), menyatakan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.

Adekola (2012) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap karyawan atau kekuatan organisasi dalam mengikat karyawan agar tetap berada di dalam organisasi. Adiapsari (2012) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja. Menurut Wibowo (2012:300) komitmen tidak dapat dibentuk secara cepat tetapi perlu dibangun secara bertahap, komitmen diawali dengan membangun hubungan antar individu, sehingga timbul kepedulian. Upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menumbuhkan dan

meningkatkan komitmen pada karyawan adalah dengan memberikan perlakuan secara adil terhadap semua karyawan.

Keadilan organisasional memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, hal ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Cropanzano *et al.*, 2007). Keadilan organisasional adalah sebuah konsep persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi seperti komitmen dan kepuasan (Greenberg, 1990 dan Najafi *et al.*, 2011). Perlakuan tidak adil atau ketidakadilan tidak hanya mengurangi prestasi kerja tetapi juga mengurangi kualitas pekerjaan dan kerja sama antara pekerja (Pfeffer dan Langton, 1993).

Penelitian ini dilakukan di Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali yang merupakan salah satu hotel kelas melati yang terletak di kawasan Legian sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa. Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali senantiasa berupaya menciptakan agar terciptanya kepuasan kerja yang tinggi, dan karyawan dapat bekerja dengan baik di dalam memberikan pelayanan kepada tamu, kemauan untuk bekerja sama, memiliki disiplin kerja yang tinggi, minat yang tinggi terhadap perusahaan yang berarti tingkat absensi dapat dikurangi dan menekan perputaran karyawan. Tabel 1 dijelaskan jumlah karyawan pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali.

Tabel 1 menunjukkan jumlah karyawan tetap yang bekerja di Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali berjumlah 40 orang. Perusahaan harus meningkatkan mutu tenaga kerja yang dimiliki agar dapat meningkatkan produktifitas sumber daya manusia dan produktifitas perusahaan itu sendiri dalam

memberikan pelayanan yang maksimal kepada kepuasan pelanggan. Salah satu indikator kepuasan kerja adalah tingkat absensi. Berikut adalah data mengenai absensi karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali pada tahun 2015.

Tabel 1.
Jumlah Karyawan pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali

No	Devisi	Jumlah Karyawan
1	<i>General Manager</i>	1
2	<i>Sales and Marketing</i>	2
3	<i>Accounting</i>	1
4	<i>Front Office</i>	4
5	<i>Food & Beverage Service</i>	6
6	<i>Food & Beverage Production</i>	4
7	<i>Reservation</i>	2
8	<i>Housekeeping</i>	16
9	<i>Gardener</i>	2
10	<i>Security</i>	2
Total		40

Sumber : Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali Tahun 2015

Tabel 2.
Tingkat Absensi Karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta – Bali, 2015

No.	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Hari Kerja yang Hilang	Jumlah Hari Kerja Aktual	(%)
	(1)	(2)	(3)	(4)=(2)x(3)	(5)	(6)=(4-5)	(7)=(4:3) x100
1	Januari	40	26	1040	45	995	4.32
2	Februari	40	24	960	32	928	3.33
3	Maret	40	26	1040	35	1005	3.36
4	April	40	26	1040	45	995	4.32
5	Mei	40	25	1000	29	971	2.9
6	Juni	40	26	1040	25	1015	2.40
7	Juli	40	27	1080	35	1045	3.24
8	Agustus	40	26	1040	40	1000	3.84
9	September	40	26	1040	45	994	4.32
10	Oktober	40	27	1080	35	1045	3.24
11	November	40	26	1040	30	1010	2.88
12	Desember	40	27	1080	40	1040	3.70
Jumlah			312	12480	436	12044	41.85
Rata-rata			26	1040	36.34	1,003.67	3.48

Sumber : Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali tahun 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali pada tahun 2015, yaitu dengan persentase 3,48, ini berarti tingkat absensi karyawan tergolong cukup tinggi. Menurut Mudiarta,

dkk (2001:93) rata - rata tingkat absensi 2-3 persen per bulan dianggap baik, absensi 3 persen ke atas menunjukkan kepuasan kerja yang buruk dan tidak layak dalam suatu perusahaan. Dengan rata - rata tingkat absensi 3,48 per bulan, ini menunjukkan bahwa terdapat indikasi masih kurangnya kepuasan kerja karyawan.

Hasil observasi dan wawancara awal pada karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali diperoleh hasil bahwa tingkat OCB yang dimiliki karyawan rendah. Permasalahan yang terjadi terkait dengan OCB disebabkan oleh keadilan organisasional dari karyawan. Karyawan masih sering mengeluh tentang beban kerja yang diberikan pada mereka dan mengeluhkan sikap pimpinan yang seringkali mengabaikan pendapat mereka sehingga karyawan hotel menjadi tidak nyaman dalam bekerja, selain itu karyawan juga mengatakan bahwa mereka merasa kurang bangga menjadi bagian dari hotel, kurangnya apresiasi dari pimpinan terhadap kinerja mereka. Permasalahan tersebut sering menimbulkan konflik dalam diri karyawan yang mengakibatkan mereka merasa tidak perlu untuk melakukan tugas di luar *job description* mereka. Rendahnya OCB dapat mengurangi efektivitas dan produktivitas organisasi (Sumiyarsi, dkk., 2012). Berikut adalah tabel yang menunjukkan tingkat OCB pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali rendah.

Tabel 3 menunjukkan bahwa OCB pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali tergolong rendah, ini menunjukkan sikap kinerja karyawan semakin menurun yang nantinya akan berdampak pada Suriwathi Beach Hotel, yang bertolak belakang dengan komponen OCB yang disebutkan oleh Organ (2003), yaitu *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness dan civic virtue* yang

merupakan 5 dimensi dari OCB. OCB merupakan sebuah perilaku positif yang tidak hanya berdampak pada individu yang melakukannya namun juga pada organisasi secara keseluruhan. Jika keadaan ini dibiarkan terus - menerus tanpa adanya perubahan yang dilakukan, akan berdampak pada menurunnya efektivitas dan produktivitas perusahaan.

Tabel 3.

Indikator Rendahnya OCB Pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali

Indikator OCB	Fakta OCB Rendah
<i>Altruism</i>	Kurangnya rasa saling membantu antara karyawan dengan sesama rekan kerjanya.
<i>Courtesy</i>	Kurangnya interaksi antar sesama karyawan sehingga sulit untuk saling memberi saran ketika menemukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan pada Suriwathi Beach Hotel.
<i>Sportsmanship</i>	Karyawan masih sering mengeluh ketika dihadapkan pada situasi yang kurang menguntungkan.
<i>Conscientiousness</i>	Karyawan sering terlambat bekerja setelah istirahat, karyawan seringkali tidak melapor terlebih dahulu ketika tidak masuk saat jam kerja.
<i>Civic Virtue</i>	Karyawan cenderung tidak tertarik terhadap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Suriwathi Beach Hotel.

Sumber : Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali Tahun 2015

Masalah lain yang terkait dengan keadilan organisasional pada Suriwathi Beach Hotel yaitu terkadang tidak seimbangnya antara kesulitan pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan hasil yang seharusnya diterima contohnya seperti gaji yang diberikan, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan diperusahaan tersebut. Tidak hanya itu, perusahaan seringkali terlambat memberikan gaji yang tidak sesuai dengan tanggal yang seharusnya diberikan, ini akan berdampak pada menurunnya semangat kerja pada karyawan. Pembagian gaji karyawan pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 dijelaskan bahwa gaji karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta – Bali sudah sesuai jika dilihat dari ukuran kelas hotelnya yaitu hotel kelas melati.

Jika dibandingkan dengan UMR Badung tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 2.124.075, maka gaji karyawan Suriwathi Beach Hotel belum mengikuti gaji UMR. Jika hotel kelas melati harus membayar gaji karyawan sesuai dengan UMR maka akan membuat berat hotel untuk membayar gaji kepada karyawan karena pendapatan tidak sebanding dengan pengeluaran yang harus dibayarkan oleh hotel untuk membayar gaji karyawan.

Tabel 4.
Pembagian Gaji Karyawan Pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta -Bali

No	Devisi	Jumlah Karyawan	Gaji Karyawan (Rupiah)
1	<i>General Manager</i>	1	5.000.000 – 6.000.000
2	<i>Sales and Marketing</i>	2	2.500.000 – 3.000.000
3	<i>Accounting</i>	1	2.500.000 – 3.000.000
4	<i>Front Office</i>	4	1.500.000 – 2.000.000
5	<i>Food & Beverage Service</i>	6	2.000.000 – 2.500.000
6	<i>Food & Beverage Production</i>	4	2.000.000 – 2.500.000
7	<i>Reservation</i>	2	1.500.000 – 2.000.000
8	<i>Housekeeping</i>	16	1.500.000 – 2.000.000
9	<i>Gardener</i>	2	1.000.000 – 1.000.000
10	<i>Security</i>	2	2.000.000 – 2.000.000
TOTAL		40	

Sumber : Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali Tahun 2015

Ketidakadilan yang dirasakan karyawan hotel akan membuat semangat kerja para karyawan menurun, dimana ini akan berdampak juga terhadap komitmen kerja karyawan. Karyawan hotel yang awalnya merasa bangga menjadi bagian dari hotel, keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi seakan tidak lagi menunjukkan sikap komitmennya untuk bertahan di perusahaan. Davoudi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi lebih bias mengidentifikasi sasaran dan tujuan dari organisasi. Permasalahan mengenai ketidakpuasan karyawan juga dapat dilihat dari cara karyawan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Terlihat jelas bahwa tidak banyak karyawan yang mau memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil, ketika karyawan menganggap proses dan hasil yang diterapkan organisasi tidak adil maka karyawan tidak akan bersedia secara sukarela melakukan perilaku - perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya (Yuniar dkk, 2011). Permasalahan lain yang muncul akibat ketidakadilan dalam organisasi yaitu munculnya ketidak cocokan antar rekan kerja yang menyebabkan karyawan cenderung bersifat apatis, sehingga kurangnya kerjasama antar karyawan dimana hal ini menyulitkannya untuk menunjukkan perilaku OCB.

Berbagai uraian sebelumnya telah menjelaskan bahwa keadilan organisasi, komitmen dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Variabel tersebut dipilih karena pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta – Bali terdapat permasalahan yang berkaitan dengan variabel yang dijelaskan. Pemaparan diatas melatarbelakangi untuk meneliti bagaimana Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Pada OCB terhadap karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta – Bali.

Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah keadilan organisasi. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen

organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian lain mengatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB (Iqbal, Aziz, dan Tasawar, 2012). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas, dan membuat mereka menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Penelitian Roohi dan Feizi (2013) menyimpulkan bahwa keadilan organisasi dan dimensi dari keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini juga ditunjukkan dalam penelitian Nwibere (2014) yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku *extra-role* dari karyawan meningkat. Penelitian ini juga diperkuat oleh Ibrahim dan Perez (2014) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ratnaningsih (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi – informasi penting yang berguna bagi organisasi. Karyawan telah memiliki keterikatan emosional sehingga dengan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja lain yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan. Namun komitmen diperoleh tidak signifikan disebabkan responden tidak didominasi oleh karyawan yang telah memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, karena komitmen tidak dapat muncul dengan setahun atau dua tahun bekerja tetapi butuh proses dan waktu.

Hal serupa juga ditunjukkan dari hasil penelitian Purba (2004) yang melibatkan 222 karyawan dari pabrik industri yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Davoudi (2010) mendapatkan hasil bahwa *affirmative commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, sedangkan *continuance commitment* tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Namun Rehan *et al.* (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan OCB dari seorang karyawan menurut Ahdiyana (2011). Kepuasan kerja karyawan merupakan cerminan dari perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan terhadap kemampuan organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan tingkat perasaan positif sekaligus mengurangi perasaan negatif antara karyawan, yang akan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan, khususnya terhadap organisasi (Mohammad *et al.*, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shokrkon dan Naami (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap OCB. Najafi *et al.* (2011) dengan 378 sampel menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Serta penelitian yang dilakukan oleh Chiboiwa *et al.* (2011) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berdampak positif terhadap OCB. Fatimah dan Halim (2011) dalam penelitiannya pada guru - guru sekolah menengah di Selangor Malaysia membuktikan terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian - penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:55). Pendekatan

kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini untuk meneliti data yang bersifat statistik serta menguji suatu hipotesis. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini.

Lokasi penelitian dilakukan pada Suriwathi Beach Hotel yang beralamat di Jalan Sahadewa No 12 Legian, Kuta - Bali. Lokasi ini dipilih karena terdapat masalah-masalah yang terkait dengan keadilan organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

Objek dari penelitian ini adalah Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organization Citizenship Behavior* (OCB) (Y). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi (Organ, 1988).

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Keadilan Organisasional (X1) Komitmen Organisasional (X2) Kepuasan Kerja (X3). Keadilan organisasional didefinisikan sebagai gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja (Robbins, 2006). Komitmen Organisasional didefinisikan merupakan sikap yang

merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi untuk kedepannya (Luthans, 2006:248). Kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang dimiliki oleh seseorang mengenai kinerja pekerjaannya sikap ini dapat bersifat positif ataupun negatif (Hasibuan, 2007) dan (Taskina, 2009).

Data kuantitatif, yaitu data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan memiliki satuan hitung. Data kuantitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah umur responden, masa jabatan, dan data jumlah pegawai. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan tidak memiliki satuan hitung. Data kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah gambaran umum perusahaan, dan struktur organisasi.

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung berdasarkan sumber primer atau didapat dari sumbernya (Sugiyono, 2013:402). Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi serta jawaban dari hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden. Data sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari hasil pengumpulan dan pengolahan sendiri oleh peneliti, namun dilakukan oleh orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2013:402). Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data mengenai gambaran umum organisasi, struktur organisasi, data jumlah karyawan dan data mengenai tingkat absensi karyawan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013:115). Menurut Sugiyono (2013:116) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini populasi berjumlah 40 karyawan. Teknik sampel jenuh digunakan apabila semua populasi dijadikan sebagai responden, dengan ketentuan bila populasi kurang dari 100 orang (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dijadikan responden karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu 40 orang.

Metode Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuisioner dan observasi. Metode Wawancara dilakukan dengan alat ukur berupa jawaban dari tanya jawab yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan dan pimpinan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali secara mendalam mengenai variabel dalam penelitian ini. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien jika variabel diketahui pasti dan mengerti jawaban yang diharapkan dari responden. Hasil jawaban kemudian diukur dengan menggunakan skala *Likert* yang dimodifikasi, yaitu pilihan jawaban responden diberi nilai dengan skala 5 poin, skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi yaitu pengumpulan data dilakukan secara langsung mengamati subjek dan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Permasalahan yang harus dijawab adalah variabel bebas (keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja) berpengaruh secara simultan, secara parsial, dan dominan terhadap variabel terikat

organizational citizenship behavior (OCB). Analisis selanjutnya menggunakan SPSS 22,0 model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \mu \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- \hat{Y} = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- α = Bilangan Konstanta
- X_1 = Keadilan Organisasional
- X_2 = Komitmen Organisasional
- X_3 = Kepuasan Kerja
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
- e = Residual model

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model analisis linear berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan mengetahui ketergantungan satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5.
Hasil Uji Regresi Linear Berganda

No.	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0,396	2,138		0,185	0,854
	Keadilan Organisasional	0,224	0,073	0,376	3,070	0,004
	Komitmen Organisasional	0,180	0,068	0,331	2,643	0,012
	Kepuasan Kerja	0,282	0,121	0,281	2,335	0,025

Sumber : data primer diolah, 2015

$$Y = 0,396 + 0,224 X_1 + 0,180 X_2 + 0,282 X_3$$

Nilai koefisien regresi keadilan organisasional (X_1) sebesar 0,224 memiliki arti keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Suriwathi Beach Hotel, bila nilai keadilan

organisasional (X_1) naik maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan. Nilai koefisien regresi komitmen organisasional (X_2) sebesar 0,180 memiliki arti komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Suriwathi Beach Hotel, bila nilai komitmen organisasional (X_2) naik, maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,282 memiliki arti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Suriwathi Beach Hotel, bila nilai kepuasan kerja (X_3) naik, maka nilai dari OCB (Y) akan mengalami peningkatan.

Pada penelitian ini, koefisien korelasi yang digunakan adalah nilai dari R karena nilai R dapat digunakan untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara kedua variabel (Ghozali, 2012:97). Untuk melihat seberapa besar OCB dipengaruhi oleh keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6.
Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,750	0,563	0,527	2,80576

Sumber : data primer diolah, 2015

Nilai koefisien korelasi $R = 0,750$ dibandingkan dengan interpretasi menurut Sugiyono (2007:149) berikut.

0,00 – 0,199	= sangat rendah
0,20 – 0,399	= rendah
0,40 – 0,599	= sedang
0,60 – 0,799	= kuat
0,80 – 1,000	= sangat kuat

Karena nilai $R = 0,750$ berada di antara nilai $0,60 - 0,799$ maka dapat dijelaskan hubungan antara keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* kuat. Kemudian untuk melihat nilai koefisien determinasi yaitu seberapa besar persentase kontribusi keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dapat dilihat dari nilai dari R *Square* sebesar $0,563$ memiliki arti bahwa dari nilai besarnya keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar $56,3$ persen, sedangkan sisanya sebesar $43,7$ persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

Hasil uji F dapat dijelaskan dengan nilai signifikansi $anova < \alpha = 0,05$ maka model ini dikatakan layak atau variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat, hasil uji F dapat dilihat dalam Tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	365,343	3	121,781	15,470	0,000
Residual	283,402	36	7,872		
Total	648,744	39			

Sumber : data primer diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000$ yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka model regresi linear berganda layak digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan Tabel 5 nilai signifikansi uji t sebesar $0,004$ lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_1 yang

menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali.

Berdasarkan Tabel 5 nilai signifikansi uji t sebesar 0,012 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali.

Berdasarkan Tabel 5 nilai signifikansi uji t sebesar 0,025 lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Hasil ini mendukung hipotesis H_3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta-Bali .

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah keadilan organisasi. Karyawan yang merasa tingkat keadilan yang didapatkan dari perusahaannya rendah maka ia akan cenderung memiliki kepuasan kerja dan

komitmen yang rendah, begitu pula sebaliknya apabila dirasakan tingkat keadilan pada perusahaan tinggi maka karyawan akan memiliki kepuasan dan komitmen organisasional yang tinggi pula. Komitmen yang tercipta berdasarkan tingginya keadilan organisasi inilah yang kemudian akan mendorong jalannya *organizational citizenship behavior* (OCB). Sementara itu, penelitian lain mengatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif kuat tetapi keadilan distributif memiliki pengaruh positif lemah terhadap OCB (Iqbal *et al.*, 2012). Berdasarkan penelitian ini ketika perusahaan adil dan memiliki keadilan prosedural, selanjutnya karyawan akan merasa lebih puas dan membuat mereka menunjukkan perilaku diluar deskripsi pekerjaan, remunerasi, dan sistem penghargaan formal, dan tentunya meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

Penelitian Roohi dan Feizi (2013) menyimpulkan bahwa keadilan organisasi dan dimensi dari keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Nwibere (2014) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa telah diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka perilaku *extra-role* dari karyawan meningkat. Penelitian ini juga diperkuat oleh Ibrahim dan Perez (2014) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan meragukan keadilan organisasi, mereka cenderung kehilangan minat terhadap organisasi dan mereka akan menunjukkan ketidaksediaan untuk mengejar tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu komitmen

organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Ratnaningsih, (2013) menemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi - informasi penting yang berguna bagi organisasi. Selain itu karyawan telah memiliki keterikatan emosional sehingga dengan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja lain yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan. Namun komitmen diperoleh tidak signifikan disebabkan responden tidak didominasi oleh karyawan yang telah memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, karena komitmen tidak dapat muncul dengan setahun atau dua tahun bekerja tetapi butuh proses dan waktu. Hal serupa juga ditunjukkan dari hasil penelitian Purba (2004) yang melibatkan 222 karyawan dari pabrik industri yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Davoudi (2010) mendapatkan hasil bahwa *affirmative commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, sedangkan *continuance commitment* tampaknya tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Namun Rehan *et al.*, (2013) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa keseluruhan bentuk komitmen mempengaruhi OCB secara signifikan. Penelitian lain yang dilakukan Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Ahdiyana (2011) yaitu kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan OCB dari seorang karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan cerminan dari perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan terhadap kemampuan organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan tingkat perasaan positif sekaligus mengurangi perasaan negatif antara karyawan, ini akan berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan, khususnya terhadap organisasi (Mohammad *et al.*, 2011). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shokrkon dan Naami (2009) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dan signifikan terhadap OCB. Najafi *et al.* (2011) dengan 378 sampel menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Serta penelitian yang dilakukan oleh Chiboiwa *et al.* (2011) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berdampak positif terhadap OCB. Fatimah dan Halim (2011) dalam penelitiannya pada guru-guru sekolah menengah di Selangor Malaysia membuktikan terdapat hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan hipotesis, bahwa keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang mendapat perlakuan adil, komitmen yang tinggi, dan kepuasan kerja yang

baik akan mampu meningkatkan OCB dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi karyawan dan perusahaan yaitu. Pada variabel keadilan organisasional, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk OCB. Organisasi harus menciptakan dan mempertahankan keadilan berupa beban kerja yang adil, penghargaan yang diberikan sesuai dengan prestasi yang dilakukan, dan pimpinan selalu mempertimbangkan dampak dari keputusan yang dibuat sehingga akan berdampak baik bagi perusahaan. Pada variabel komitmen organisasional, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk OCB. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan komitmen pada setiap karyawan, agar karyawan selalu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan karyawan akan merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. Pada variabel kepuasan kerja, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk OCB. Perusahaan harus mampu mempertahankan sikap yang loyal terhadap karyawan, karena kepuasan kerja yang tergolong tinggi perlu dijaga agar tidak terjadi penurunan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaannya. Mempertahankan kepuasan kerja karyawan perusahaan harus menjaga adanya komunikasi yang baik, terciptanya komitmen yang tinggi, serta lingkungan yang baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keadilan yang

dirasakan oleh karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi tingkat OCB yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasinya. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat komitmen yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi tingkat OCB yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasinya. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan membuat semakin tinggi tingkat OCB yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasinya.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan adalah Pimpinan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali harus memperhatikan seberapa besar komitmen dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawannya. Jika perusahaan ingin mempertahankan karyawan agar tetap berada di perusahaan, maka kepuasan kerja harus dijaga dengan baik karena karyawan akan cenderung memilih pekerjaan yang membuatnya merasa nyaman dan betah berada di perusahaan di tempatnya bekerja. Pimpinan Suriwathi Beach Hotel Legian Kuta - Bali juga memperhatikan keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan ditempatkan sesuai keahlian yang mereka miliki. Keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas ruang lingkup wilayah penelitian karena penelitian ini hanya melihat bahwa keadilan organisasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja dapat tercipta melalui faktor OCB, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini.

REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2. No. 2. pp. 1-17.
- Adiapsari, Retno. 2012. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Mediasi pada Karyawan PT Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 5, pp: 75-102.
- Ahdiyana, Marita. 2011 "Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi." *Journal of Applied Psychology*, 8.2 : 1-10.
- Chiboiwa, Malvern W, Crispen Chipunza and Michall O. Samuel. 2011. Evaluation of Job Satisfaction and Organisastional Citizenship Behaviour: Case Study of Selected Organisastional in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5 (7), pp: 2910-2918.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilland, S. W. (2007).The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), pp 34-48.
- Davoudi, Seyed. 2010. Organzational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1), pp: 66-75.
- Fatimah, Amiraa and Halim. 2011. The relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika Journal of Social Science & Humanity*, 19 (S): pp: 115-121.
- Firdaus, Fathan. 2010. Pengaruh Iklim Psikologis Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi studi pada PT. Eindstred-KBN Jakarta. *Skripsi Sarjana Jurusan Ekonomi Manajemen pada Universitas Sebelas Maret, Surakarta*.
- Gatot, Dewi Basmala, Wiku Adisasmito. 2005. Hubungan Karakteristik Perawat, Isi Pekerjaan Dan Lingkungan Pekerjaan terhadap kepuasan Kerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Gunung Jati Cirebon. *Makara Kesehatan*, 9 (1): h:1-8.
- Gautam, Thanswur, Rulf van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, and Ann J. Davis. 2004. Organizational Citizenship Behavior and Organizati on Commitment in Nepal. Aston Bussines School. Aston University. Birmingham.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariated dengan Program SPSS*. Semarang : BP UNDIP.

- Hasibuan SP, Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ibrahim, Mohamed E. dan Ann O. Perez. 2014. Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the uae. *International Journal of Business and Management*, 9 (2). pp. 45-59.
- Iqbal, Sajid. Azhar Rauf, Saeed Mahfooz, and Anam Tasawar. 2012 Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, 10th Edition. Yogyakarta : ANDI.
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias. 2011. Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: An empirical study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2): pp: 149-165.
- Mudiartha Utama, I Wayan, Ni Wayan Mujiati dan Komang Ardana. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Universitas Udayana.
- Najafi, Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari-Shirkouhi and Mohammad Reza Dalvand. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5 (13),pp: 5241-5248.
- Nwibere, B. M. 2014. Organisational justice as a determinant of organisational citizenship behaviour in the nigerain work environment: a study of selected universities in the niger delta region. *International Journal Of Business And Management*, Vol. 9, No. 4, Pp. 191-205.
- Organ. D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome* : Lexington Books.
- Organ. 2003. *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ. Dennis W. 1997. Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), pp: 85-97.
- Paramita, Patricia Dhiana. 2012. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) : Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja*, 10 (24), h: 1412-8489.

- Pfeffer, J., & Langton, N. 1993. The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administration Science Quarterly*, 38 (3), pp: 382-407.
- Purba, Debora Eflina dan Ali Nina LicheSeniati. 2004. Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara, Sosial Humanior*, Vol. 8. No. 3. pp 105-111.
- Ratnaningsih, S.Y. 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Media Mahardika*.11 (2), h: 113-138.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behaviorial Studies*, 1 (1), pp: 24-32.
- Riduwan dan Sunarto.2007. *Pengantar Statistik Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Ridwan dan Kuncoro, Engkos Ahmad. 2011. *Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur Path (Path Analysis)*. Bandung : Alfabeta.
- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)*. *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1 (1), h: 2337-6082 69.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1 Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Roohi, M., & M. Feizi. 2013. Organizational justice and organizational citizenship behavior in islamic azad university. *International Journal Of Management Research And Review*, Vol.3. No.3. pp.2513-2521.
- Sena, Tety Fadhila. 2011. Variabel antiseden organizational citizenship behaviour (ocb). *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2. No. 1. pp. 70-77.
- Shokrkon, H and A Naami. 2009. The Relationship of Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior and Job Performance in Ahvas Factory Workers. *Journal of Education & Psychology*, 3 (2), pp: 39-52.

- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1 Yogyakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sumiyarsih, Wiwik, Endah Mujiasih dan jati Ariati. 2012. Hubungan antara kecerdasan emosional dengan organizational citizenship behavior pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang, *Jurnal Psikologi Undip*, 11 (1)
- Taskina, Ali. 2009. Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities-In Context of Bangladesh. *International Business Research*, 2 (4)
- William, Theophilus dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Di PT. CB Capital. *AGORA*, 1 (1), h 2013.
- Yuniar, I Gusti Ayu Agung Yesika, Harlina Nurtjahjanti, dan Diana Rusmawati. 2011. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. *Jurnal Psikologi Undip*, 9 (1).